العنوان:	الاتجاهات الحديثة في تخطيط المسار الوظيفي و سياسة و أساليب الاختيار و التعيين في المنشآت المختلفة
المصدر:	إدارة الاعمال - مصر
المؤلف الرئيسي:	شحاتة، جمال
المجلد/العدد:	ع77
محكمة:	لا
التاريخ الميلادي:	1997
الصفحات:	32 - 34
رقم MD:	692661
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	المؤسسات العامة ، الفكر الإداري ، الوظائف ، التخطيط الإداري
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/692661

الاتجاهات الحديثة فى تخطيط المسار الوظيفى

وسياسة وأساليب الاختيار والتعيين فى المنشآت المختلفة

تقديم :

تمشيا مع تطور الفكر الادارى المعاصر لمفهوم المنشآت العامة وأهدافها الرئيسية ومسئولياتها تجاه المجتمعات المطورة وأهمية ونوعية ودوافع العنصر البشرى الذى من خلاله تدار كافة الموارد المتاحة لهذه المنشآت، والتى تحرك تصرفاته وسلوكياته وواجباته والتزاماته نحو المنشأة التى ينتمى اليها - ومن هذا المنطلق أصبحت الحاجة ملحة إلى اختيار أفضل العناصر واكفأها للعمل بهذه المنشآت وأكثرها صلاحية لشغل وظائفها وتحمل ومواجهة مسئولياتها المتعددة وصولا للأهداف المنشودة والتى قامت من أجلها هذه المنشآت ومن ثم أصبحت استراتيجيات وأساليب الاختيار والتعيين من أدق وأهم الاسس التى يمكن الاعتماد بموجبها على ترشيد عملية هذا الاختيار وعلى أسس علمية وعملية وموضوعية ضمانا لتحقيق هذه الأهداف .

الاتجاهات الحديثة فى تخطيط المسار الوظيفى

المفهوم العلمى :

منظومة السياسات والأساليب المتعلقة بشغل الوظائف عن طريق الاختيار والتعيين تتضمن مجموعة القواعد والاساليب الخاصة بتنظيم معاملة القوى البشرية منذ الحاقهم بالخدمة حتى نهايتها ، وتدرجهم فى الوظائف المختلفة والمحددة بالتقسيمات التنظيمية وفقا للبناء التنظيمى للمنشأة ونظام توصيف وترتيب الوظائف ومطالب التأهيل اللازمة لشغل هذه الوظائف المتباينة فى الاطار العام للمسار الوظيفى بالمنشاة والمتضمن كافة الوظائف التى يشغلها الفرد طيلة حياته الوظيفية .

أهميتها وأهدافها :

تسعى المنشأت المختلفة من وراء ذلك إلى الحصول على أقصى فاعلية من تشغيل العنصر البشرى وبذل قصارى إمكانات كل فرد وطاقاته وقدراته بما يحقق كفاءة الاداء على مستوى الفرد والجماعة، ويضمنون بالتالى أفضل المزايا وأعظم النتائج وذلك بهدف :

١ - العمل على تخفيض تكاليف استخدام العنصر البشرى عن طريق زيادة انتاجية الأفراد ورفع كفاءة التشغيل .



إعداد :
ا . جمال شحاتة/عضو الجمعية
ووكيل أول الجهاز المركزى
للتنظيم والادارة «سابقا»

٢ ـ مسايرة التطور الفنى والعلمى والتقدم التكنولوجى فى أساليب العمل المختلفة باستخدام الوسائل والادوات والاجهزة الحديثة وتوفير العنصر البشرى المتخصص فى هذه المجالات المختلفة .

٣ ـ ترشيد عمليات الاختيار والتعيين لتصبح على أسس علمية وموضوعية دون الرغبات الشخصية وبما يحقق تنفيذ الخطط والسياسات الموضوعة للقوى البشرية .

٤ ـ تأكيد المفهوم العلمى الحديث للوظيفة والذى يتمثل فى كونها مجموعة من الواجبات والمسئوليات والاختصاصات والسلطات والتى تحددها السلطة المختصة وتتطلب فيمن يقوم بشغلها مؤهلات ومطالب تأهيل محددة ، ومدى صعوبة واجباتها ومسئولياتها والخبرة النوعية والزمنية والتدريب المطلوب لتنمية القدرات والمهارات اللازمة لها .

٥ ـ تتم تنمية قدرات ومهارات شاغلى الوظائف المختلفة وتطوير أدائهم فى العمل وفقا للأساليب الحديثة بغرض الافادة إلى أبعد الحدود من القدرات والمزايا الواجب توافرها فى العنصر البشرى والتدرج بها على مختلف المستويات .

٦ ـ تهيئة المناخ الادارى السليم بالمنشأة ، وذلك لاجراء البحوث العلمية والدراسات ، وتنميتها من أجل القضاء على المشاكل التى تترتب على تنفيذ هذه السياسات الموضوعة والتى تؤثر بالتالى على سير العمل بالمنشأة .

كما تساعد هذه البحوث والدراسات أيضاً على تحسين وتقدم أساليب الاختيار والتعيين بما يكفل تزويد المنشأة بأكثر العناصر البشرية فعالية وأنتاجاً .

٧ ـ التحديد الدقيق للمؤهلات المطلوبة والمعارف والقدرات والمهارات اللازمة لمختلف فئات الوظائف والحرف بأنواعها المختلفة ووضع كافة القواعد والاجرءات المتعلقة باجتذاب واختيار العاملين وتنميتهم بدءأ من التعيين حتى نهاية الخدمة .

نظام الصلاحية فى الاختيار والتعيين لشغل الوظائف :

نظرا لاتساع نطاق العمل بالمنشأت المختلفة وتعدد اتجاهات الانشطة بالاجهزة الادارية . أصبحت الحاجة أكثر الحاحا لوضع ضوابط وأسس علمية تضمن حسن اختيار القوى البشرية لكى تتبنى نظام الصلاحية فى الاختيار لشغل هذه الوظائف المختلفة دون ثمة مجاملة أو محاباه أو محسوبية أو تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة وذلك بهدف الارتفاع بمستوى كفاءة الاداء بهذه المنشأت .

ولقد ابرزت التعاليم الاسلامية أهم قواعد أساسية لسلوكيات الاختيار وذلك على النحو التالى :

● **التأسى بقاعدة الجدارة :**

لقوله سبحانه وتعالى : «إن خير من استأجرت القوى الأمين» .

● **التأسى بقاعدة الخدمة العامة :**

لقوله عليه الصلاة والسلام «من ولاه الله أمرا من أمور المسلمين واحتجب عن قضاء حاجاتهم احتجب الله عن حاجاته يوم القيامة» .

● **التأسى بقاعدة الكفاءة :**

لقوله سبحانه وتعالى .. «وكان الله عليكم رقيبا» وقوله عليه الصلاة والسلام «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه» وقوله سبحانه وتعالى «سبحان الذى أتقن كل شئ صنعه» ومؤدى ذلك أن الاسلام قرر أن الوظيفة للشخص وليس الشخص للوظيفة .

مقومات نظام الصلاحية :

١ ـ الشخص المناسب :

بمعنى توافر التحقق من أن الذين يتخذون العمل مهنتهم ـ لهم دراية كبيرة بما هو مطلوب منهم فى الاداء .. فكأن التركيز ينصب على الشخص المناسب ومؤهلاته وقدراته .

٢ ـ العمل المناسب :

بمعنى وضع الشخص المناسب فى العمل المناسب ـ وهذا يتطلب دراسة الوظيفة بأبعادها ومستواها ومسئولياتها واختصاصاتها وواجباتها وسلطاتها

المختلفة والربط بين اختيار الشخص واختيار الوظيفة المناسبة له أى المواءمة بين قدرات الشخص ومتطلبات الوظيفة والمواءمة بين متطلبات العمل وعدد الاشخاص المطلوبين له (ويتم ذلك عن طريق دراسة العمل ومعدلات الاداء والمقررات الوظيفية المطلوبة) .

٣-الأجر المناسب :

وضع سياسة موضوعية علمية سليمة للأجور تتمشى مع مستوى الصعوبة والمسئولية لكل وظيفة ومتطلباتها وتجمع بين العدالة والكفاءة ، ومستوى الأفراد الوظيفى .

ومؤدى ذلك أن نظام الصلاحية يقتضى وضع الشخص المناسب فى العمل المناسب وبالأجر المناسب .

الاستخدام الأمثل لأسلوب الاختيار والتعيين :

١ ـ اختبار المعلومات العامة :

ويستخدم لقياس المعلومات لدى الفرد المتقدم لشغل وظيفة معينة ـ وهى تعتمد على رصيده منها فى الكثير من المواقف التى تواجهه فى عمله ، كما أن توافر قدر مناسب منها يوضح أن الفرد نشط عقليا يحس ويدرك ما يجرى من حوله ويتصل اتصالا وثيقا بالبيئة والمجتمع الذى يعيشه . ويتناول الاختبار عدة أسئلة يطلب من المتقدم أن يجيب اجابة صحيحة على عدد أكبر منها (شفهى أو تحريرى) .

٢ ـ اختبار القدرات والمهارات والاستعدادات العقلية :

ويستخدم لقياس نكاء المتقدم للوظيفة المعلن عنها وقياس بعض الاستعدادات العقلية الاخرى المفروض توافرها فيه حسب مطالب التأهيل للوظيفة وذلك لبيان مدى مواجهته للمواقف الحرجة ومشكلات العمل المختلفة والتى تحتاج إلى قدر من الذكاء لمواجهة هذه الأمور .

وقد تكون هذه الاختبارات فردية أم جماعية فى وقت واحد لتقدير الصلاحية .

٣ ـ الاستفتاءات الشخصية والميول والاتجاهات :

ويستخدم فيها أسلوب المقابلة (الاختبار الشخصى) فى اختيار المتقدم للوظيفة ، وتجرى على أساس علمى يمكن التعرف عن طريقها على جوانب رئيسية وصفات وسمات وقدرات عامة مفروض توافرها فيمن يشغل الوظيفة المعلن عنها .

ويجب أن تدار المقابلة بمعرفة خبراء متخصصين فى المقابلة وذلك للتأكد من :

- توافر الشخصية المتزنة والمؤثرة .
- توافر الشكل والمظهر المناسب .
- الذاكرة (مثل ذاكرة الأرقام ـ والاشكال ـ الذاكرة الحاضرة والماضية ..)
- القدرة على التحدث واسلوب الحديث ونوعية الصوت واكتشاف العيوب .
- التعرف على الاتجاهات والقيم للمتقدمين لهذه الوظائف .

٤ ـ الاختبارات الموضوعية التحصيلية :

ويقصد بها تلك الاختبارات الموضوعية والتى لا تتطلب من المتقدم للوظيفة سوى الاجابة على الاسئلة بوضع علامة معينة ✓ أو × أمام الاجابة الصحيحة أو ترتيب بعض العبارات أو الموافقة أو عدم الموافقة على عبارات معينة أو كتابة رقم أو عدد أو كلمة فى مكان النقط الخالية من جمل معينة وذلك لقياس مدى معرفة أو المام المتقدم لبعض الخبرات والمعلومات المتخصصة والمتصلة بنوعية الوظيفة المعلن عنها .

الشروط والاجراءات الواجب اتباعها عند التعيين :

- يكون التعيين ابتداء فى أدنى الوظائف الواردة فى جدول وظائف الوحدة ويجوز التعيين فى غير ذلك فى حدود النسب التى تحددها اللوائح ومطالب التأهيل .
- اجتياز المرشح للاختبارات اللازمة للكشف عن الصلاحيات والقدرات طبقا لوصف الوظائف المعلن عنها .
- التقدم لشغل الوظائف يتم عن طريق الاعلان (داخلى ـ خارجى) وفقا للنظم .
- أن يستوفى المرشح الشروط اللازمة لشغل الوظيفة .
- يوضع المعينون لأول مرة تحت الاختبار لمدة معينة لتقرير صلاحيته .
- تعتبر الاقدمية فى الوظيفة من تاريخ التعيين فيها .
- يستحق المعين فى الوظيفة بداية الاجر المحدد لدرجة الوظيفة .
- يمكن اعادة التعيين فى الوظيفة التى كان يشغلها الموظف أو فى وظيفة مماثلة لها بالشروط التى تحددها اللوائح والنظم الموضوعة .

اتجاهات العمل والرضا الوظيفى والروح المعنوية

ترتبط الروح المعنوية والرضا الوظيفى بدرجة كبيرة بالمبادىء الاساسية للاتجاهات والتحفيز ، وينبنى الرضا الوظيفى على اتجاهات العمل وكيفية ملائمة الوظيفة لأداء الفرد وتوقعاته وللقيم والمشاعر والروح المعنوية فهى خلاصة اتجاهات مجموعة من الافراد (الجماعة) نحو جهة الادارة والمنشأة ، فقد تكون عاليه أو منخفضة وفقا لظروف وسياسات ونظم العمل بالمنشآت المختلفة .